

FICHE SYNTHÈSE OPAC SAONE ET LOIRE

LA QUALITE DE SERVICE AU SEIN DE L'OPAC SAONE ET LOIRE

- **Organisation** : La qualité de service est portée par le Département Développement interne. Elle repose sur :
 - Le directeur général adjoint en charge du Département Développement interne.
 - La responsable Projets et qualité.
 - 2 autres personnes gérant :
 - le centre d'appel,
 - la démarche de certification et la démarche développement durable (Agenda 21 interne)
- **Politique** : la Qualité de service constitue un axe fort de l'organisme et a été intégrée au projet d'entreprise 2010-2015 avec une volonté forte de poursuivre le travail engagé en la matière, avec la démarche de certification ISO 9001 de la gestion locative.
- **Plusieurs actions et projets ont été conduits par l'OPAC S&L en matière de Qualité de service** :
 - Propreté des parties communes (2005) contrôles qualité trimestriels
 - Agenda 21 en 2005 avec des engagements pris
 - [Qualicontr@ct](#) (charte d'engagements, N° d'appel unique, Site Internet + mise en place d'un outil de traitement des réclamations) (2007)
 - Démarche de certification ISO 9001 de la gestion locative (2009) puis de la maîtrise d'ouvrage (2010)

Sont développés ici le projet [Qualicontr@ct](#) et la démarche de certification ISO 9001.

1. QUALICONT@CT ET CHARTE D'ENGAGEMENT

1. Contexte et mise en place du projet

La démarche avait pour vocation d'accompagner un mouvement de décentralisation de la gestion locative et de permettre d'améliorer certains items de l'enquête de satisfaction.

Le dispositif s'est articulé autour de différents outils et supports :

- Un site internet.
- Un centre d'appel avec un numéro unique.
- Un outil de traitement des réclamations
- Une charte d'engagement qualité de service.

Ce dispositif dénommé Qualicontr@ct a bien répondu aux enjeux de l'époque qui étaient un travail plus sur le fond que sur la forme et de mettre en avant les engagements pris en terme de qualité de service.

L'ensemble du dispositif a été déployé le 1er octobre 2007

2. Présentation du dispositif Qualicontact

Le Numéro d'appel unique (0810 71 71 71) : les locataires ne disposent plus que de ce numéro d'appel pour joindre l'OPAC, l'ensemble des appels sont dispatchés sur l'agence concernée en fonction du numéro d'appel (reconnaissance d'appels / CTI) 4 à 5 personnes par agence sont dédiées à la prise d'appels et disposent d'un outil spécifique (développement informatique interne). En parallèle, un outil de traitement des réclamations a été mis en place afin de saisir et tracer l'ensemble des réclamations, ce quel que soit le canal d'arrivée (appels téléphoniques, accueil physique, courrier, ...)

La charte d'engagement repose sur 9 engagements proches de Qualibail :

- Confort et tranquillité : entrée dans les lieux, bon fonctionnement équipement.
- Propreté et entretien ; halls d'immeubles, cages escalier, abords.
- Respect de l'environnement : tri sélectif, énergies renouvelables.
- Accueil de qualité : faciliter les démarches, coffret de bienvenue.
- Réactivité optimale : système de traitement des réclamations.
- Information permanente.
- Frais minimum : économie des charges, déduction APL dès le premier mois.
- Souplesse appréciable : règlement des loyers.
- Fidélité reconnue : remboursement prime assurance si plus de 20 ans dans le même logement.

En plus de la charte, mise en place d'un livret locataire reprenant les différents engagements commerciaux, le mieux vivre ensemble et les principaux interlocuteurs des locataires.

Le site Internet a été retravaillé avec de nouvelles fonctionnalités offertes :

- la création d'un espace personnel à destination des locataires avec les fonctionnalités suivantes :
 - Consultation du compte locataire
 - demandes de prélèvement automatique ou d'attestation de loyer
 - possibilité de saisir des réclamations en ligne
 - ...
- la possibilité pour les prospects de faire une demande de logement en ligne, de consulter l'offre de logement disponible, ...

3. Pilotage / Gestion de projet

- Une équipe projet spécifique a été mise en place autour du projet (Chef de projet : resp Projets et Qualité + 2 Directeurs d'agence + DSI), avec une réunion de travail mensuelle à minima
- Des points d'avancement et des Comités de pilotage réguliers avec le Comité de Direction
- Nombreux groupes de travail impliquant une partie importante du personnel (accompagnement du changement)

4. Démarche et étapes de mise en œuvre du projet

- Prise d'appels
 - Organisation de la prise d'appels en agence (réorganisation, formation, animation du groupe de travail « Prise d'appels »,)
 - Participation aux choix des prestataires de téléphonie et définition des besoins concernant la fiche locataire (outil GRC)

- Consultation, choix et mise en place du prestataire téléphonique soir, WE et jours fériés
- Rédaction des procédures et modes opératoires sur la prise d'appels

- Réclamations
 - Expression de besoins et choix de l'outil (Module Réclamation, Immoware)
 - Paramétrages de l'outil avec le groupe de travail spécifique et en collaboration avec Sylogis
 - Rédaction de la procédure « Gestion des réclamations »
 - Organisation de la formation et rédaction du support de formation
 - Animation de la formation

- Site Internet
 - Spécification du contenu du site + Spécification Navigation et Graphisme.
 - Conception du site
 - Développements
 - Tests
 - Mise en service : hébergement, publication, référencement.

- Charte d'engagement
 - Elaboration de la charte :
 - 1^{ère} rédaction par l'équipe projet à partir des résultats de l'enquête de satisfaction.
 - 3 réunions par agence afin de passer au crible les engagements et les valider avec les personnels de proximité.
 - Concertation des locataires via l'Amicale : points d'avancement et validation pour s'assurer que les engagements correspondent bien à leurs attentes.
 - Établissement et suivi du plan d'actions « Mise en place de la Charte d'engagement »
 - Rédaction de la procédure « Application de la charte d'engagements » et des documents associés (modes opératoires, courriers type, ...)

- Evaluation et suivi du projet :
 - Suivi de l'ensemble du dispositif (fiches de dysfonctionnement [Qualicont@ct, ...](mailto:Qualicont@ct...))
 - Mise en place des indicateurs de suivi du projet
 - Lancement d'enquêtes téléphoniques auprès des locataires pour s'assurer de la bonne mise en place du dispositif (enquêtes réalisées en 2008 et en 2009)

5. Bilan de la démarche

○ Résultats

Les résultats des 2 enquêtes téléphoniques menées auprès des locataires (2008 et 2009) ont été très positifs (93,2% en 2008 et 93,8% en 2009)

Les pratiques ont été assez rapidement intégrées par les équipes malgré un décalage important entre siège et agences. Cette première étape a permis de mettre en place un lien et des habitudes de travail entre le siège et les agences. La certification ISO 9001 (cf. ci-

après) a permis par un degré de formalisation supplémentaire, de conserver cette articulation siège-agence et de la renforcer en la mettant au service d'objectifs finalisés processus par processus et de réaffirmer la démarche engagement Qualité de Service.

- **Facteurs clés de succès**

Le fait d'avoir passé beaucoup de temps avec les équipes sur le terrain et les avoir associé à la conception du dispositif (élaboration de la charte notamment) a permis une appropriation rapide. La démarche fait désormais partie de la réalité du travail des équipes de terrain avec des compromis avec les collaborateurs et parfois le renoncement à certains engagements, ce qui a permis de construire un outil adapté dans lequel ces derniers se sont reconnus (même démarche pour la mise en place du centre d'appels).

- **Difficultés rencontrées**

Le travail a été fait quasiment à Iso-Ressources et a donc pu entraîner des changements importants au sein de certains métiers. En outre, le déploiement du dispositif n'a pas été simplifié par le fait que les agences disposent de configurations très différentes ne permettant pas de « standardisation », un ajustement qui a dû se faire par un travail étroit avec les responsables d'agence.

Le décalage entre les agences et les services locataires du siège dans l'application des engagements n'est pas encore comblé.

- **Perspectives et nouveaux enjeux**

- Poursuivre le travail fait autour des nouvelles enquêtes de satisfaction et travailler autour des résultats.
- La certification ISO 9001 de la Gestion locative
- Remettre en avant le chantier sur la propreté mis en place il y a 6 ans et y intégrer les nouveaux éléments de l'USH -> Travail mené en 2008

LA CERTIFICATION ISO 9001 GESTION LOCATIVE EN 2010 ET MAITRISE D'OUVRAGE EN 2011

1. Contexte et mise en place du projet

La direction générale a souhaité lancer fin 2008 une démarche de certification ISO 9001 afin de franchir une étape supplémentaire en matière de Qualité de service :

- mettre en cohérence les différents projets mis en place autour de la qualité de service (Démarche commerciale, Qualicont@t, propreté des parties communes, ...)
NB : ce projet a été nommé le projet « PEPS Loc pour Plus d'Efficacité Plus de Satisfaction pour les Locataires.
- veiller à une homogénéisation des pratiques.
- renforcer la coopération entre siège et agences et la transversalité

L'étude d'opportunité qui a été menée en 2008 par la responsable Projets et Qualité a montré que :

- Qualibail était trop proche de la charte d'engagement.
- Qualirésidence ; la déclinaison locale ne collait pas avec la volonté d'avoir une démarche globale.

- ISO 9001 semblait la mieux adaptée ==> en effet, cette démarche permet de répondre aux enjeux de l'OPAC en la matière, c'est à dire :
 - de travailler sur les procédures en y intégrant des engagements Qualité de Service ;
 - de poursuivre le travail d'animation transverse des relations entre le siège et les agences.
 - de structurer la démarche globale,
 - de la formaliser auprès des équipes.

2. Pilotage / Gestion de projet

- Une équipe projet spécifique a été mise en place autour du projet (Chef de projet : resp Projets et Qualité + 1 Direction d'agence + la Directeur Gestion Immobilière + animateur Qualité), avec une réunion de travail mensuelle à minima
- Des points d'avancement et des Comités de pilotage réguliers avec le Comité de Direction
- Plus de 30 groupes de travail avec plus de 100 réunions de travail

3. Démarche et étapes de mise en œuvre du projet

1. Lancement du projet

- Cadrage du projet : constitution de l'équipe projet, planning, analyse de risques, plan de communication ;
- Diagnostic Qualité réalisé par 3A Consulting (50aine d'interviews conduites)

2. Conception du projet

- Elaboration de la cartographie des processus
- Définition du système documentaire
- Constitution des différents groupes de travail de rédaction des procédures

3. Construction du système Qualité

- Procédures métier et support
- Processus Amélioration et Processus Pilotage : même démarche menée par l'équipe projet et 3A Consulting :
 - 3 procédures obligatoires
 - Rédaction du manuel Qualité
 - Construction et mise à disposition des indicateurs

4. Sensibilisation du personnel

- Organisation et animation de formation / information en direction de l'ensemble du personnel sur ISO 9001, la démarche de certification, les enjeux, ... + ateliers sur l'utilisation des fiches Incidents
- Evaluation de la formation

5 Déploiement et ajustements

- Fiches incidents et actions d'amélioration en application mi mai 09
- Premières procédures diffusées en mars 09
- Gestion documentaire sous l'Intranet (déc.09)
- Développement de l'évaluation des fournisseurs dans Immoware (déc. 09)
- Revue de direction le 4/12/09

6. Audits internes

- Appel à candidature Auditeurs internes et constitution de l'équipe d'auditeurs internes
- Formation – actions Audits internes en 3 jours (3A Consulting) : 1 journée théorique + 2 journées « pratiques »
- Elaboration et validation du planning d'audit interne du 2ème semestre 2009 + réalisation des 1ères audits internes

7. Préparation à la certification

- Audit blanc Début déc. 09
- Actions correctives

8. Certification GL-> Audit de certification du 22 au 25 mars 10

4. Bilan de la démarche

○ Résultats

L'audit de certification de la Gestion locative s'est déroulée fin mars 2010 (services Siège + Agence de Chalon + Agence du Creusot) : seuls quelques points sensibles mineurs ont été relevés et la certification ISO 9001 a été délivrée début avril.

L'enquête de satisfaction locataire triennale qui va se dérouler en juin 2010 permettra d'avoir une vision globale sur les progrès faits par l'OPAC en matière de Qualité de service.

○ Facteurs clés de succès

- Différents et nombreux groupes de travail qui ont eu lieu -> Démarche collective
- La volonté de mettre en place un système Qualité tenant compte des contraintes terrain
- L'ensemble des collaborateurs associés au travers d'un réel engagement de la Direction Générale sur le projet et d'une sensibilisation / formation à la démarche Qualité et aux principes d'ISO 9001

○ Difficultés rencontrées

- Projet long : (durée : 18 mois)

- Démarche globale impactant de nombreux domaines et collaborateurs

- o **Perspectives et nouveaux enjeux**
- Audit de renouvellement en 2011 avec les Agences d'Autun et de Montceau
- Certification de la Maîtrise d'ouvrage

LES PERSONNES INTERROGÉES

- M. Cois : Directeur Général Adjoint chargé du Département Développement Interne.
- Mme Laurent : Responsable Projets et Qualité.